

# OUTIL POUR LA GESTION DES CONNAISSANCES

## PARTAGER LES BONNES PRATIQUES ET LES LEÇONS DES PROJETS DE DÉMONSTRATION

### 1. INTRODUCTION : DÉTERMINER ET DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES, UNE ACTIVITÉ CLÉ DU PROGRAMME

Les projets de démonstration constituent un des volets du Programme des partenaires municipaux pour le développement économique (PMDE). Ils ont pour but d'appuyer le développement et la mise en place de mécanismes et de modèles novateurs qui accéléreront le développement économique local (DEL) dans les villes partenaires du PMDE. Dans le contexte du PMDE, on définit comme suit un projet de démonstration : « ... un modèle ou une pratique de DEL novateur, durable, reproductible et pertinent, qui encourage et favorise des avantages/répercussions socio-économiques mesurables dans une collectivité/région choisie ». Ces modèles et pratiques peuvent habituellement être regroupés sous quatre grands thèmes : planification stratégique du DEL; structure organisationnelle et opérationnelle; soutien et maintien des entreprises; et attraction d'investissements.

Une des principales dimensions des projets de démonstration est l'engagement des partenaires à documenter les processus et les résultats de leurs projets afin de communiquer les bonnes pratiques et les enseignements à d'autres villes. Le programme et les associations de gouvernements locaux (AGL) partenaires ont convenu de jouer un rôle de premier plan dans la diffusion aux membres de ces bonnes pratiques et des leçons apprises.

Afin d'optimiser l'utilisation des connaissances issues des projets de démonstration, il faut adopter un processus systématique de collecte et d'analyse des résultats. Le PMDE a décidé d'utiliser des études de cas, des bonnes pratiques et des histoires de succès pour réunir et diffuser ces connaissances. Aux fins du PMDE, elles seront utilisées de la façon suivante :

- tout d'abord, on cernera l'expérience des projets de démonstration grâce à la préparation d'études de cas;
- ensuite, ces études de cas serviront à déterminer les **bonnes pratiques** qui seront communiquées aux gouvernements locaux qui souhaitent reprendre à leur compte certain des éléments fructueux des projets de démonstration;

- enfin, on dégagera des bonnes pratiques les **réussites** qui mettent en relief les éléments fructueux des projets de démonstration à l'intention d'un public plus vaste.

**Ces lignes directrices ont été préparées pour les partenaires du PMDE afin de leur servir d'orientation pour la collecte et l'analyse systématique des données tirées de leurs projets de démonstration.**

Outre cette section d'introduction, le document contient deux sections.

- La section 2 présente les étapes à suivre et les outils à utiliser pour réaliser les études de cas.
- La section 3 propose des moyens pour diffuser les connaissances obtenues grâce aux études de cas, en insistant sur le partage des bonnes pratiques et la diffusion des histoires de succès.

### 2. RÉALISATION DES ÉTUDES DE CAS : ÉTAPES ET OUTILS

**En partageant largement les leçons avec toutes les municipalités, nous accroîtrons les capacités des partenaires et d'autres gouvernements locaux de renforcer leurs activités de DEL et d'éviter de réinventer la roue et de répéter les erreurs.** La préparation des études de cas relatives aux projets de démonstration est conçue pour aider les partenaires, y compris l'équipe de programme du PMDE et les partenaires locaux, à comprendre comment se fait le DEL et quelles mesures peuvent prendre les gouvernements locaux pour reproduire ces processus. On pourra ainsi améliorer l'efficacité et l'efficience des programmes de DEL et la

#### REMERCIEMENTS :

*Cet outil a été élaboré grâce à du matériel produit par Denise Beaulieu, consultante; Olga Mazurenko, spécialiste de la gestion des connaissances et des communications; et Roger Vaughan, conseiller en suivi de programmes.*

Préparé par Pascal Lavoie  
28 juillet 2013

Renseignements : [international@fcm.ca](mailto:international@fcm.ca)



durabilité des résultats du PMDE. Les études de cas sont aussi des outils importants pour permettre aux associations de gouvernements locaux de partager l'expérience des projets avec leurs membres. L'apprentissage qui s'ensuivra constituera l'un des principaux héritages du PMDE.

Les études de cas visent à approfondir l'information diffusée par l'entremise des diverses activités de rapportage et par le système de suivi du rendement du PMDE. Nous devons veiller à ce qu'une **perspective d'apprentissage** oriente la démarche adoptée pour les études de cas, car cette perspective est vitale si l'on veut dégager des observations pertinentes et utiles. À cet égard, le défi sera de créer des moyens systématiques et structurés grâce auxquels les parties intéressées pourront faire le point sur leurs expériences et dégager de leur projet les bonnes pratiques et les enseignements essentiels.

**Pour piloter la préparation de l'étude de cas, il faudra créer une petite équipe composée d'au moins deux représentants de la ville partenaire, un délégué de la municipalité canadienne impliquée et un représentant de l'AGL.** S'il y a lieu, il faudrait envisager dès le début de la démarche la participation d'un consultant pour appuyer la préparation de l'étude de cas<sup>1</sup>. On pourra aussi envisager de faire appel à un consultant pour réviser la première ébauche.

## 2.1. Qu'est-ce qu'une étude de cas?

Une étude de cas est une méthode de recherche qui sert à comprendre une situation particulière ou un ensemble de décisions dans un contexte particulier. Les études de cas sont réalisées à l'aide de données qualitatives et quantitatives provenant de diverses sources. Outre le processus de collecte et d'analyse des données, la validation des constats auprès des principaux intervenants accroît la qualité et la validité de l'étude. C'est une méthode appropriée pour documenter les résultats et les leçons des projets de démonstration du PMDE et pour déterminer les bonnes pratiques à communiquer à d'autres municipalités.

La réalisation d'études de cas aidera à répondre aux questions générales suivantes :

- Quelles initiatives de DEL ont fonctionné, ou non, dans le contexte?
- Quels facteurs ont influencé la réussite du projet?
- Quels sont les principales leçons et bonnes pratiques à communiquer à ceux qui seraient intéressés à reproduire ce projet dans leur municipalité?

Le tableau 1 ci-dessous présente une proposition de table des matières pour un rapport d'étude de cas, qui ne devrait PAS compter plus de 6 à 8 pages (exception faite des annexes, si certains outils ou méthodologies élaborés pour le projet peuvent être partagés dans le cadre de l'étude de cas).

**TABLEAU 1 : Table des matières d'un rapport d'étude de cas**

SECTION/SOUS-SECTIONS	CONTENU
<b>1. Aperçu du projet</b>	<b>Description des principaux paramètres du projet de démonstration.</b>
1.1. Résumé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'objet du projet?</li> <li>• Quel est le problème ou la situation que le projet cherchait à corriger?</li> </ul>
1.2. Méthodologie du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle a été la stratégie ou l'approche adoptée pour faire face à la situation ou au problème?</li> <li>• Quels ont été les principaux éléments, processus, activités et jalons du projet?</li> </ul>
1.3. Partenaires et parties intéressées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels ont été les principaux partenaires de mise en œuvre et quels étaient leurs rôles respectifs?</li> <li>• Quelles ont été les parties intéressées (femmes et hommes) au projet – y compris toutes les personnes touchées, de façon favorable ou défavorable, par l'initiative?</li> </ul>
<b>2. Résultats du projet</b>	<b>Description des résultats (planifiés et non planifiés) qui ont été achevés, ou non, par le projet à la fin de son cycle de vie. Traitez de leur pérennité. Veuillez joindre au rapport des photos ou d'autres éléments visuels pour illustrer le processus, les activités et/ou les changements qui sont survenus.</b>
2.1. Résultats attendus et résultats réels	<p>Il est rare qu'un projet se déroule exactement comme prévu au départ. Cette section veut comparer les résultats escomptés et les résultats réels, et fournir une brève explication des choix (parfois difficiles) qui ont dû être faits en cours de route.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels étaient les résultats escomptés lors de la conception du projet de démonstration?</li> <li>• Quels résultats a-t-on obtenus à ce jour (y compris les résultats non planifiés et imprévus)?</li> <li>• Comparez les résultats escomptés et les résultats réels. Cernez les forces et les faiblesses de la démarche. Quels sont les facteurs où les décisions qui expliquent les principaux écarts ou changements?</li> </ul>

*suite ...*

<sup>1</sup>Un facilitateur externe a pour rôle d'appuyer les processus d'apprentissage qui favorisent la mise en commun des idées clés par les intervenants des projets.

TABLEAU 1 : Table des matières d'un rapport d'étude de cas (suite)

SECTION/SOUS-SECTIONS	CONTENU
<b>2. Résultats du projet (suite)</b>	
2.2. Compatibilité avec les objectifs transversaux du programme	Décrivez comment le projet a abordé et traité les questions relatives à l'égalité des genres et à la durabilité environnementale.
2.3. Facteurs de réussite	Cernez les facteurs qui ont eu a) un impact positif et b) un impact négatif sur le projet. Il peut s'agir de facteurs <b>internes</b> (par exemple, compétences, budget, ressources matérielles, expertise fournie par des bénévoles ou des consultants canadiens, etc.) ou <b>externes</b> (par exemple, l'adoption d'un nouveau cadre stratégique par le gouvernement national ou des mesures complémentaires prises par d'autres bailleurs de fonds).
2.4. Pérennité des résultats	Traitez de la pérennité des résultats des points de vue suivants (s'il y a lieu) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationnel : Les organismes engagés dans le projet sont-ils en mesure de maintenir leur participation?</li> <li>• Technique : La technologie ou la démarche élaborée ou adoptée sera-t-elle en mesure de répondre aux besoins futurs de la municipalité? Les parties intéressées sont-elles capables de continuer à l'utiliser?</li> <li>• Financier : Ce projet a-t-il les moyens de s'autofinancer?</li> <li>• Social : Cette initiative est-elle socialement acceptable aux yeux des citoyennes et des citoyens?</li> <li>• Environnemental : Quels types d'impact (à long terme) le projet a-t-il sur les écosystèmes et les peuplements humains?</li> </ul>
<b>3. Partager l'expérience</b>	
<b>Qu'ont retiré les parties intéressées de l'expérience, que d'autres municipalités pourraient adapter?</b>	
3.1. Leçons	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que feriez-vous différemment si vous deviez réaliser à nouveau ce projet (processus de planification, processus de démarrage, choix des partenaires, expertise sectorielle, ressources humaines et financières, systèmes de soutien, phase de mise en œuvre, etc.)?</li> <li>• Quelles leçons apprises par les partenaires au cours de ce projet ceux-ci aimeraient-ils partager?</li> <li>• Quels conseils donneriez-vous à un autre gouvernement local qui souhaiterait reproduire ce projet?</li> </ul>
3.2. Bonnes pratiques	À votre avis, quelles approches ou méthodes particulières de l'expérience pourrait-on qualifier de bonnes pratiques?
3.3. Histoires de succès	À votre avis, quelles sont certaines des réalisations particulières du projet qu'on pourrait mettre en relief et faire connaître à titre de réussites?
<b>Annexes</b>	<b>Fournir d'autres sources de données probantes qui sous-tendent le contenu du rapport de l'étude de cas, comme des gabarits, des lignes directrices, des modules de formation utiles, etc.</b>

## 2.2. Une démarche en deux étapes

La démarche que nous recommandons pour élaborer une étude de cas est pratique et comporte deux étapes. La **première étape** utilise l'information disponible dans les rapports et les outils de suivi du rendement du programme. La **deuxième étape** comprend des rencontres avec des représentants du projet de démonstration et des parties intéressées pour : a) valider/confirmer l'analyse fondée sur les renseignements disponibles et b) approfondir l'analyse et se concentrer sur ce que les parties intéressées ont appris durant le processus.

Tableau 2 présente les principales sources de données et méthodes de collecte proposées pour mener à terme des études de cas.

Une analyse devrait être effectuée dans le cadre du processus menant à la préparation de l'étude de cas. Cette analyse aura pour but d'approfondir la signification des observations dans le contexte du projet; elle devrait donc aller au-delà de la simple description des processus et des résultats.

TABLEAU 2 : Étude de cas – Principales sources de données

SECTIONS ET SOUS-SECTIONS DE L'ÉTUDE DE CAS	SOURCES DE DONNÉES/MÉTHODES DE COLLECTE
Aperçu du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition initiale / Plan du projet.</li> <li>• Rapports d'étape présentés par la municipalité participante.</li> <li>• Visites sur place par les membres de l'équipe de l'étude de cas, discussions avec les principales parties intéressées au projet ou brèves entrevues avec des groupes cibles.</li> </ul>
Résultats du projet	
Partage de l'expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'étape présentés par la ville participante.</li> <li>• Collecte de données qualitatives par l'entremise d'entrevues ou d'un petit atelier.</li> <li>• Récits livrés par des participants durant des séances de narration.</li> <li>• Groupes de discussion réunissant des parties intéressées.</li> </ul>

On analyse des données qualitatives pour déterminer les éléments les plus probants et établir des liens entre les données recueillies par l'entremise des diverses sources et méthodes. Les analystes (c'est-à-dire l'équipe chargée de préparer l'étude de cas) tentent de dégager les convergences et les divergences dans les points de vue des participants, à l'aide de grilles et d'autres outils pour orienter l'analyse des sujets présentés dans la table des matières.

L'analyse quantitative des données pourrait comporter une analyse coût-bénéfice. Tableau 3 présente quelques-uns des éventuels bénéfices et coûts quantifiables résultant d'un projet de DEL. Chaque projet de démonstration devrait choisir les éléments les plus pertinents dans son cas, en tenant compte du calendrier du projet et des résultats escomptés.

La dernière étape de l'analyse que doit réaliser l'équipe de l'étude de cas est de conjuguer les résultats des analyses quantitative et qualitative pour conférer une profondeur et une portée suffisantes aux observations et

assurer la robustesse des bonnes pratiques et des leçons apprises dans le cadre du projet. **Une étape importante de ce processus est la validation des constats auprès des parties intéressées, par l'entremise de groupes de discussion.**

Les groupes de discussion utilisent une série de questions semi-structurées ou de points de discussion qui invitent les commentaires des participants sur toutes les dimensions de la conception, de la mise en œuvre et de l'administration courante du projet. Les questions peuvent être communiquées aux participants au préalable ou simplement être utilisées par le facilitateur (c.-à-d. idéalement quelqu'un de l'équipe chargée de préparer l'étude de cas) comme point de départ pour orienter la discussion. Selon la taille du groupe, on peut inviter les participants à travailler en petits groupes avant d'échanger avec l'ensemble des participants. L'animation de groupes de discussions exige un cadre structuré pour s'assurer qu'on aborde toutes les questions pertinentes; on doit cependant permettre les interactions spontanées entre les participants. Le

**TABLEAU 3 : Résultats quantifiables d'un projet de démonstration de DEL**

DESCRIPTION DU RÉSULTAT	MESURE DU RÉSULTAT (TYPE D'UNITÉS) ET (SI POSSIBLE) VALEUR DU RÉSULTAT	OBSERVATIONS
Nouveaux emplois créés grâce au projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'emplois créés dans la ville et attribuables au projet (ventilé par sexe)</li> <li>• Salaire moyen des emplois créés x nombre d'emplois</li> <li>• Nombre de personnes au chômage (ventilé par sexe)</li> </ul>	
Nouvelles entreprises créées grâce au projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de nouvelles entreprises</li> <li>• Emplois dans les nouvelles entreprises x salaire moyen</li> </ul>	
Nouveaux investissements issus du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur des investissements réalisés</li> </ul>	
Amélioration des commodités municipales (améliorations de l'infrastructure, parcs, amélioration de l'apparence matérielle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur des investissements réalisés</li> </ul>	
Amélioration de la qualité des services du gouvernement local pour les personnes et/ou les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des délais d'obtention des permis, réduction du nombre de visites aux bureaux du gouvernement local, etc.</li> </ul>	
Accroissement de la participation citoyenne dans les dossiers relatifs au DEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux réunions, création d'associations ayant trait au DEL</li> </ul>	
Coûts, non liés à la main-d'œuvre, de la mise en œuvre du projet (équipement, coûts de construction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela comprend tous les coûts liés aux installations et de l'équipement acheté durant le démarrage du projet</li> </ul>	
Coûts de main-d'œuvre pour la mise en œuvre du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'employés affectés à la mise en œuvre du projet</li> <li>• Estimation du nombre réel de semaines consacrées au projet x salaire moyen</li> </ul>	
Coûts de fonctionnement permanents du projet	Budget annuel affecté aux activités futures du projet	

tableau ci-dessous présente un guide général pour l'animation des groupes de discussion.

Si un intervenant important du projet ne peut participer à un groupe de discussion, on pourrait recourir à une interview semi-structurée en utilisant un protocole d'interview semblable à celui du groupe de discussion.

### Guide pour les groupes de discussion avec les parties intéressées

- L'animateur commence par expliquer aux participants le but du groupe de discussion, à savoir prendre connaissance de leur expérience et cerner les leçons et les pratiques qui pourraient être utiles à d'autres municipalités.
- On communique aux participants l'information réunie à ce jour sur le projet de démonstration.
- On demande aux participants si cette information recoupe leur propre expérience ou reflète leur point de vue sur les réalisations, les défis, les leçons, etc. du projet.
- On demande aux participants de faire part de leur propre expérience du projet : Comment ont-ils surmonté certains des défis? Quels conseils pourraient-ils donner à une autre municipalité? Quels sont les éléments/dimensions du projet dont ils sont le plus fiers? Si une autre ville veut reproduire une de leurs pratiques ou réaliser un projet semblable, de quoi devrait-elle tenir compte?
- Si le groupe de discussion comprend un grand nombre de participants, on peut leur demander de travailler en petits groupes portant sur des questions particulières. On devrait recourir à des approches participatives comportant beaucoup d'outils visuels afin de favoriser l'interaction et l'apprentissage collaboratif.
- En terminant la séance, on devrait faire le point sur les principaux apprentissages, sur les orientations futures et sur les leçons que les participants ont tirées de ce processus.

## 3. PARTAGER LES BONNES PRATIQUES ET LES ENSEIGNEMENTS

Si une étude de cas révèle qu'un projet de démonstration a atteint ses buts et ses objectifs, et si le type de projet est jugé généralement applicable à d'autres lieux, l'équipe du PMDE devrait préparer un document sur les « bonnes pratiques » – un outil plus court, sous forme de document imprimé ou autre (par exemple, une vidéo), qui servira à partager ces pratiques.

### 3.1. Déterminer les bonnes pratiques

Les bonnes pratiques peuvent se définir comme suit : des programmes ou des stratégies qui ont donné des résultats fructueux qu'appuient jusqu'à un certain point des sources de données subjectives et objectives et d'autres types de données probantes. Dans le contexte du PMDE, une bonne pratique peut comprendre toutes les dimensions du projet de démonstration ou uniquement un élément (par exemple, comment une municipalité a procédé pour consulter la population au sujet de l'élaboration de sa stratégie de DEL).

Le format utilisé pour présenter et diffuser les bonnes pratiques est plus bref et plus ciblé que le format utilisé pour présenter des études de cas. Tableau 4 propose un format pour un document relatif aux bonnes pratiques.

Il est particulièrement important, pour documenter les bonnes pratiques, d'examiner en profondeur la question de la reproductibilité. La reproductibilité des bonnes pratiques dans des environnements complexes exige habituellement une certaine adaptation; ces bonnes pratiques ne devraient donc pas être considérées comme des plans. Le document relatif aux bonnes pratiques devrait chercher à proposer un principe efficace pour orienter les décisions vers une reproductibilité réussie.

En collaboration avec les partenaires de l'AGL, le PMDE envisagera l'organisation d'ateliers de partage des connaissances à l'échelle régionale ou nationale pour échanger sur ces pratiques. Une fois les bonnes pratiques déterminées et définies comme il se doit, il serait aussi utile de les regrouper sous quatre thèmes généraux utilisés pour catégoriser les modèles de DEL retenus par le PMDE : la planification stratégique du DEL; la structure organisationnelle et opérationnelle; le soutien et le maintien des entreprises; et l'attraction des investissements.

**TABLEAU 4 : Diffuser les bonnes pratiques – Format proposé**

<b>Nom de la pratique : Le nom de la pratique doit être explicite. Par exemple « Des villes élaborent et adoptent avec succès des stratégies de développement économique local » ou « Le conseil municipal et les citoyens de Krivoriv se concertent pour créer une stratégie de développement ».</b>	
<b>1. La ville et le problème</b>	Où le projet a-t-il été réalisé? À quel problème voulait-on réagir?
<b>2. Le projet et ses résultats</b>	Un aperçu des éléments, des processus et des activités du projet, ainsi que des résultats obtenus.
<b>3. Les étapes de mise en œuvre de cette pratique</b>	Une présentation par étapes du processus de mise en œuvre qui devrait permettre à d'autres de comprendre la démarche.
<b>4. Considérations relatives à la reproductibilité</b>	De quoi devraient tenir compte les personnes qui souhaitent reproduire cette pratique? Quels principes devraient orienter l'adaptation de la pratique à leur contexte – par exemple, les erreurs à éviter, les forces sur lesquelles miser.
<b>5. Pour de plus amples renseignements</b>	Pour en apprendre davantage sur cette pratique ou pour obtenir le rapport de l'étude de cas préparé aux fins de ce projet de démonstration, veuillez communiquer avec : <b>X</b>

### 3.2. Histoires de succès

Les histoires de succès peuvent mettre en relief une dimension particulière d'un projet de démonstration, par exemple un projet qui a eu des répercussions favorables sur des personnes, une collectivité ou une municipalité. Elles sont très ciblées et ont tendance à être utilisées pour communiquer avec un vaste public. Les histoires de succès bien pensées font appel à la fois à la tête et au cœur du public cible.

Un compte rendu d'une réussite en matière de DEL pourrait illustrer comment un projet de démonstration particulier a changé la vie d'une personne ou a produit des résultats tangibles et durables. Pour déterminer les réussites, il faut poser, entre autres, les questions suivantes :

- Un élément ou un volet de cette expérience semble-t-il avoir connu un succès particulier? Pourrait-il intéresser un plus vaste public?
- Est-il possible de souligner la façon dont ce projet a changé la vie de certaines personnes? Ou comment il a créé un milieu propice à certaines initiatives de DEL? Ou comment il a exercé une influence sur d'autres initiatives mises en œuvre par la municipalité et ses partenaires?
- Quelle serait la meilleure façon de présenter cette réussite? Un document imprimé? Une brève entrevue sur vidéo?